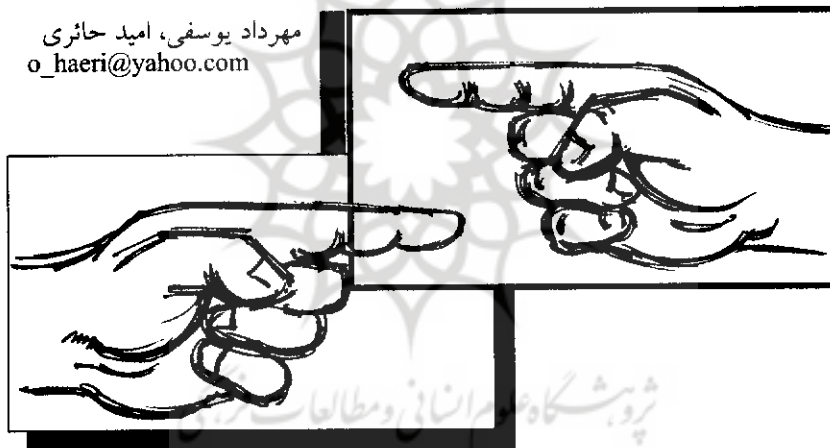


الگوی کاربردی مدیریت استراتژیک در بنگاههای متوسط

مهرداد یوسفی، امید حائری
o_haeri@yahoo.com



چکیده

در این مقاله ضمن اشاره به تفاوت ویژگیهای شرکتهای مقیاس متوسط، با شرکتهای کوچک و بزرگ، در انتخاب رویکرد مناسب برای تدوین و اجرای استراتژیها و مروری بر دلایل شکست استراتژیها و توجه به نقش روش کارت امتیازی متوازن در همسوسازی هدفهای سازمانی، همچنین توجه به نقش فرایندهای داخلی سازمانها در تحقق خواست مشتریان و در نهایت افزایش سوددهی؛ الگوی کاربردی مدیریت استراتژیک برای بنگاههای مقیاس متوسط، که در شرکت سوپرپایب اینترنتاشنال طراحی، پیادهسازی و اجرا شده تبیین می‌گردد. در این الگو، فاکتورهای کلیدی موفقیت سازمان، هدفهای فرایندی هستند که محرک هدفهایی در منظر زیرساخت‌ها بوده و تحقق هدفهای مورد نظر مشتریان و در نهایت، هدفهای مالی سازمان را سبب می‌شوند. مجموعه این هدفها در قالب یک نقشه استراتژی، سازمان را در جهت تحقق هدفهای استراتژیک خواهند برد.

اغلب سازمانهای کوچک ایرانی در برنامه‌ریزی استراتژیک دچار مشکل هستند، چرا که به جای اتخاذ شیوه‌ها و رویه‌های متناسب با این سازمانها، خود را درگیر مفاهیم و مصادیق برنامه‌ریزی استراتژیک در مقیاس کلان می‌کنند. سازمانهای کوچک بر پایه مهارت و سازمان غیر رسمی خود بنا شده‌اند و زیر ساخت لازم برای پیاده سازی گام به گام فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک تجویزی را ندارند. این سازمانها بهتر می‌توانند از رویکردهای توصیفی و شیوه‌های ارگانیک بهره ببرند. اما در سازمانهای بزرگ، ارتباطات رسمی حاکم بوده، افراد در بخشهای مختلف، از کار یکدیگر چندان مطلع نیستند، بنابراین رویکردهای تجویزی و شیوه‌های مکانیکی با جلب مشارکت افراد، نتایج مطلوبتری برای این سازمانها در بر دارند. اگرچه ممکن است تصور شود که سازمانهای با مقیاس متوسط در یک طیف بینا بینی، می‌توانند از هر دو شیوه استفاده کنند؛ ولی در عمل با هر دو رویکرد مشکل دارند. از طرفی آنقدر بزرگ نیستند که مناسب باشد در یک رویکرد تجویزی و سلسله مراتبی به تدوین و اجرای استراتژی‌ها بپردازند و از طرف دیگر آنقدر هم کوچک و انعطاف پذیر نیستند تا بتوانند تنها با استفاده از رویکردهای توصیفی و مبتنی بر ابتکار مدیریت ارشد، استراتژیهای خود را تعریف و اجرا کنند.

با بزرگ شدن شرکت سوپر پایپ و قرار گرفتن در جایگاهی مستحکم در بازار و تعدد پارامترهای موثر و گسترش حوزه‌های درگیری و تمایل به توسعه نظام‌مند در افق بلند مدت، به نظر می‌رسد که استراتژی‌ها و ابتکارهای منتج از رویکردهای صرفاً توصیفی، کارایی گذشته را نداشته و لازم است با تحلیل نظام‌مند فرصتها و تهدیدها از یک سو و قوتها و ضعفها از سوی دیگر و برنامه‌ریزی استراتژیک و انتقال آن در سطوح سازمانی، به بهره‌برداری کامل از شایستگی‌های خلق شده شرکت پرداخت. اما این پرسش وجود داشت که با توجه به محیط پویای امروزی و تغییر پیوسته فاکتورهای رقابتی و عدم وجود زیر ساختهای مطمئن برای

جذب اطلاعات بویژه اطلاعات کمی از بازار و رقبا در درون و برون شرکت و غیر اقتصادی بودن تجهیز شرکت به این زیرساختها در حال حاضر، چگونه می‌توان به خروجیهای برنامه‌ریزی استراتژیک با رویکرد تجویزی اطمینان یافت و بر آن اساس شرکت را به پیش برد و در بلند مدت متضرر نشد. بنابراین مسئله اینگونه تعریف شد که شرکت در قالب چه الگویی می‌تواند برنامه‌های آتی خود را در راستای هدفهای مشخص تدوین کرده و در ضمن از انعطاف لازم برای تغییر و یا اصلاح برنامه‌ها و حتی هدفها برخوردار باشد؟

مروری بر ادبیات علمی

مطالعه ادبیات مدیریت استراتژیک و بررسیهای انجام شده در مورد دلایل عدم توفیق برنامه‌های استراتژیک در دهه هشتاد میلادی و کم اهمیت شدن و عدم اثربخشی آن نشان می‌دهد که یا استراتژی‌های اثربخشی تدوین نشده، یا استراتژیهای اثربخش، به درستی پیاده‌سازی و اجرا نشده‌اند.

بسیاری از استراتژیهای ناموفق، زاینده فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک بودند که پیشگامانی مانند: اندروز، چندلر و انسوف در قالب رویکرد تجویزی، پرچم‌داران آن به شمار می‌روند. ایشان استراتژی‌ها را حاصل یک فرایند تحلیلی و قاعده‌مند می‌دانند. درون مایه اصلی این رویکرد، جفت و جور کردن عوامل درونی (نقاط قوت، نقاط ضعف) و عوامل بیرونی (فرصتها و تهدیدها) به منظور بهره‌مندی از منافع نهفته در فرصتها (یا دوری از زیانهای نهفته در تهدیدها) است (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۰). از آنجا که استراتژیهای حاصله از این رویکرد برای محیطهای به نسبت پایدار مناسب بودند، با وقوع تحولات در ساختار اقتصادی جهان و تغییر سریع عوامل تکنولوژیک در دهه ۱۹۸۰، استراتژیها با شکست مواجه شدند. در دهه ۱۹۹۰ با طرح نظریاتی متفاوت توسط نظریه پردازانی، مانند: هنری میتزبرگ، رویکرد تجویزی در تدوین استراتژی مورد پرسش قرار گرفت و رویکرد توصیفی در خلق استراتژی، ظهور کرد. رویکرد توصیفی بر این مبنا

است که یک استراتژی بدیع، خلاق و اثربخش، الزاماً از روشهای قاعده مند حاصل نمی‌شود. هنری میتزبرگ استراتژی اثربخش را پدیده‌ای خود جوش می‌داند و عمیقاً بر این نکته، که فرایندها نمی‌توانند استراتژی تولید کنند تاکید دارد (Quim, Mintzberg, 1999). درحالی که در شیوه‌های متعارف برنامه‌ریزی استراتژیک، فرایندها غالب هستند. در چارچوب نظریات میتزبرگ، استراتژی اثربخش یک پدیده خلاقانه است که انسانها سازنده آن هستند و نه فرایندهای برنامه‌ریزی و برای این امر می‌بایستی به جای برنامه‌ریزی به توسعه تفکر استراتژیک پرداخت (غفاریان و دیگران، ۱۳۸۳). در رویکرد تفکر استراتژیک باید قواعد خلق ارزش برای بازار و مشتری را فهمید و آنها را برای پاسخگویی به بازار به کار گرفت. نورتون و کاپلان در کتاب نقشه استراتژی، ارزشهای قابل ارائه به مشتریان را در سه دسته: تصویر، روابط، و ویژگیهای محصول/ خدمت قرار داده و به هشت مورد: قیمت، کیفیت، دسترسی، انتخاب، کاربرد، خدمت، شراکت، و نام تجاری ریز می‌کنند. وقتی شرکتی مشتریان هدفش را شناسایی کند، می‌تواند هدفهای استراتژیک خود را در راستای ایجاد ارزش برای مشتریان تعیین کرده، استراتژی‌های خود را به منظور تحقق هدفهای استراتژیک، که همراستا با ارزشهای مورد نظر مشتریان است، پایه‌ریزی کند.

اگرچه با ظهور رویکردهای نو در خلق استراتژی، درصد خطا در دستیابی به استراتژیهای اثربخش کاهش می‌یابد، اما نتایج پژوهشها نشان می‌دهد دلایل ناکامی ۷۰ درصد از مدیران ارشد شرکتها؛ شکست در اجرای استراتژی‌هایشان بوده است، نه اتخاذ استراتژی‌های غلط و غیر اثربخش. پژوهشگران دلایل شکست در اجرای استراتژی‌ها را نیز در چهار عامل: عدم انتقال استراتژی به سطوح پایینی سازمان، عدم همسویی کارکنان و منافع ایشان در اجرای استراتژیها، عدم تعهد مدیریت ارشد و صرف وقت در تدوین و اجرای استراتژیها و عدم تخصیص منابع لازم برای اجرای استراتژی‌ها شناسایی کرده‌اند. امروزه برای پیشگیری از وقوع موارد یاد

شده، روش کارت امتیازی متوازن و ترسیم نقشه استراتژی بسیار سودمند تشخیص داده شده، شرکتها به راههای مختلف از مفاهیم آن بهره‌برداری می‌کنند.

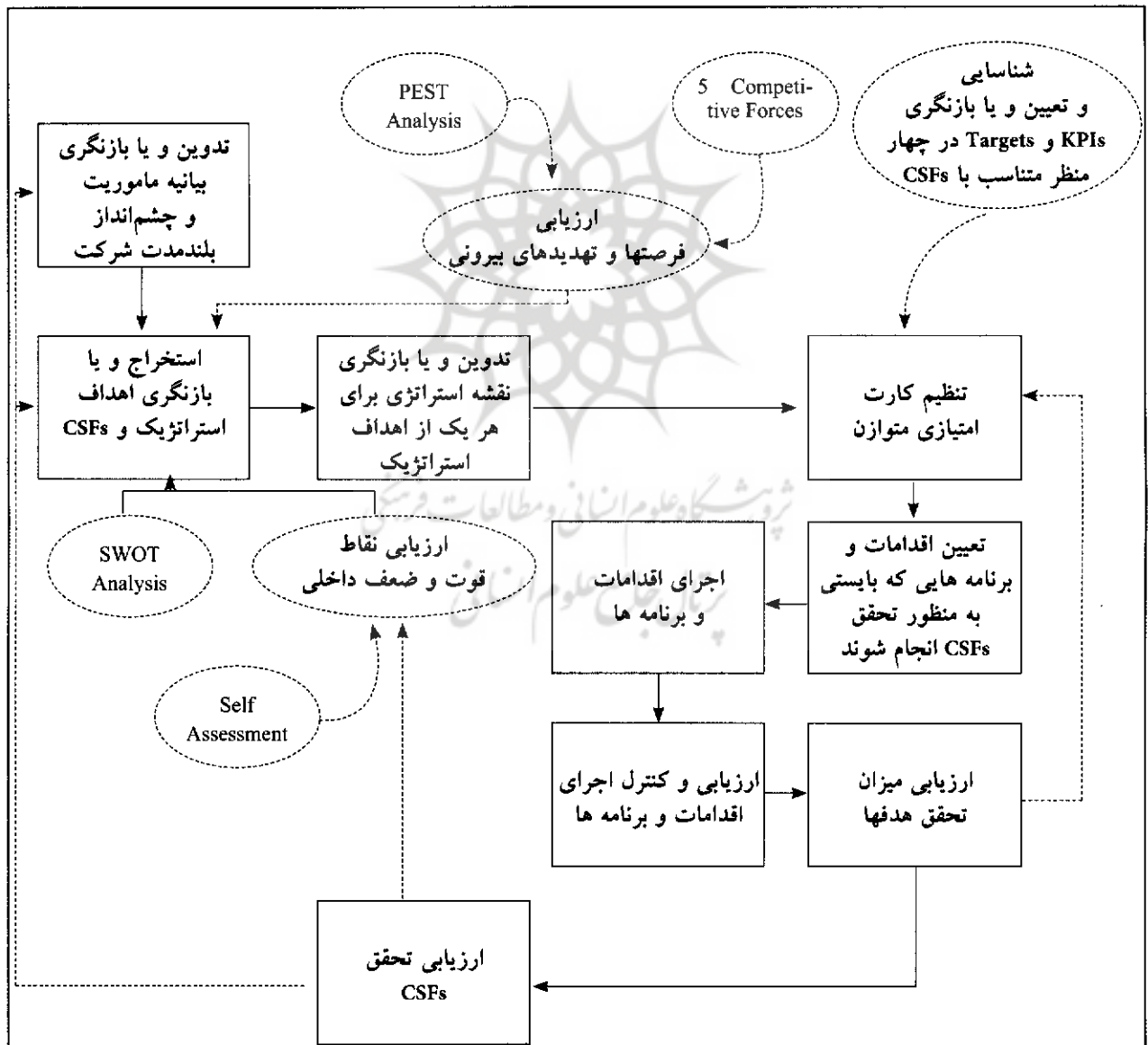
نگاهی بر منابع علمی در مقوله مدیریت کیفیت و مدیریت فرایندهای سازمانی نیز نشان می‌دهد که پس از طرح مفهوم مدیریت کیفیت جامع در دهه ۸۰ میلادی و مفهوم بهبود مستمر به عنوان موج اول و طرح مفهوم مهندسی مجدد فرایندهای سازمانی در اوایل دهه ۹۰ به عنوان موج دوم و طراحی ساختار سازمانی مبتنی بر فرایندها در موج سوم، امروزه رقابت مبتنی بر فرایندها به عنوان موج

چهارم در ادبیات مدیریت فرایندهای سازمانی مطرح است. پروفیسور اکلد در کتاب: تعالی سازمانی فراگیر (Oakland, 1999) چارچوبی نظام‌مند برای ترجمه هدفها و استراتژی‌های سازمانها به اقدامات بهبود دهنده و مهندسی مجدد در فرایندهای سازمانی ارائه می‌دهد و اساساً راه دستیابی به هدفها و ماموریت سازمانها را استخراج فاکتورهای کلیدی موفقیت از بیانیه ماموریت و تعیین شاخصهای کلیدی عملکرد مربوطه و سپس شناسایی فرایندهایی که در تحقق این شاخصها بیشترین تاثیر را دارند به عنوان فرایندهای اصلی و جستجوی فرصتهای بهبود در

این فرایندها می‌داند. در این چارچوب، بازنگری ساختار سازمانی ضرورت دارد و اثربخشی اجرای آن، در گرو وجود یک ساختار سازمانی مبتنی بر مدیریت فرایندی است:

ویژگیهای الگوی بومی در شرکت سوپرپایپ

با توجه به نیاز شرکت و بزرگ شدن آن و با توجه به محیط پویا و رقابتی امروزی و نیز مرور ادبیات علمی و ویژگیهای رویکردهای تجویری و توصیفی و نقش مهم فرایندها در پیشبرد و حتی تدوین و یا



(شکل ۱) الگوی مدیریت استراتژیک شرکت سوپرپایپ اینتر ناسنال

خلق استراتژیها، بایستی مدلی برای شرکت طراحی می‌شد که نخست استراتژی‌های اثربخشی را در پیش روی شرکت قرار می‌داد، دوم حتی الامکان عوامل عدم موفقیت در اجرای استراتژیها را خنثی کرده، ضمناً به نقش مهم فرایندها در زایش و پیشبرد استراتژیها توجه می‌کرد، بنابراین اصول زیر برای طراحی مدل تعیین شد:

1. در تدوین استراتژی با تکیه بر رویکرد توصیفی بهره‌گیری از ابزارهای رویکرد تجویزی مورد نظر قرار گیرد.
 2. فاکتورهای کلیدی موفقیت بر اساس هدفهای استراتژیک شرکت تعریف شوند.
 3. بهبود یا تغییر در فرایندهای اصلی، تحقق فاکتورهای کلیدی موفقیت را سبب شوند.
 4. فرایندهای شرکت نیز در شکل‌گیری استراتژیها نقش ایفا کنند (موج چهارم).
 5. استراتژی‌ها به سطوح مختلف سازمانی انتقال یابند و تمامی برنامه‌ها و اقدامات سالانه و تخصیص بودجه در ارتباط با استراتژی باشد.
 6. تمامی واحدهای سازمان در ارائه راه‌کار برای اجرای استراتژی‌ها نقش ایفا کنند.
 7. مراحل تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی‌ها در قالب یک فرایند مستمر در شرکت جاری شود.
- با توجه به اصول یاد شده و با توجه به شرایط حاکم بر بنگاه‌های سطح کوچک و متوسط و فراهم نبودن بسیاری زیرساختهای اطلاعاتی که معمولاً داده‌های تصمیم‌گیری استراتژیک در رویکردهای تجویزی را فراهم می‌کنند، الگو به گونه‌ای طراحی شد که ضمن توجه به ابزارهای

تدوین استراتژی، مانند: SWOT و ماتریس BCG به آنها به دید ابزار کمکی نگریسته و نقش مدیریت ارشد را به عنوان کارآفرین و تصمیم‌های حاصله از تفکر استراتژیک وی را به عنوان استراتژی، اساس کار قرار دهد. همچنین به منظور انتقال استراتژی به سطوح پایینی و هم‌راستا کردن برنامه‌های سالانه تمامی واحدها و به تبع بودجه‌های اختصاص یافته به آن برنامه‌ها، با استراتژی‌های مورد نظر، از ابزار کارت امتیازی متوازن استفاده شد. علاوه بر آن در این الگو، فاکتورهای کلیدی موفقیت، از حوزه‌های ارزش آفرین برای مشتریان اقتباس می‌شوند و به عنوان هدفهایی در منظر فرایندها در کارت امتیازی متوازن قرار می‌گیرند.

تبیین الگو

این الگو (شکل ۱) از مرحله تدوین بیانیه مأموریت و چشم انداز بلند مدت شرکت شروع می‌شود و مدیریت ارشد، هدفهای استراتژیک و فاکتورهای کلیدی موفقیت و در نهایت نقشه استراتژی برای تحقق این فاکتورها و خلق ارزشهای جدید برای مشتریان و دستیابی به منافع مالی پس از آن را تعیین می‌کند. همچنین شاخص‌های کلیدی عملکرد و هدفهای کمی مورد انتظار در منظرهای چهارگانه کارت امتیازی متوازن توسط مدیریت ارشد تعیین می‌شوند. مدیران میانی و سرپرستان، ابتکارها و راهکارهایی را که شرکت را در تحقق این هدفها کمک خواهند کرد، پیشنهاد می‌کنند و مجموعه اقدامهای استراتژیک بدین شکل تعریف شده و به

عنوان برنامه‌های سالانه به اجرا گذاشته شده و پس از اجرا کارایی و اثربخشی آنها در تطابق با میزان دستیابی به هدفهای کمی، هر یک از شاخصهای کلیدی عملکرد، مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. کم و کیف این شاخصها و هدفهای کمی تعریف شده نیز، در تطابق با تحقق فاکتورهای کلیدی عملکرد سنجیده می‌شود و در نهایت این فاکتورها در برابر موفقیت استراتژی (خلق ارزش برای مشتری و افزایش سود) محک می‌خورند.

تدوین و یا بازنگری بیانیه مأموریت و چشم انداز بلند مدت شرکت

این سند، خواست و اراده مدیریت ارشد و سهام داران سازمان را بیان کرده و نشان می‌دهد که سازمان:

● چرا وجود دارد و به چه کاری مشغول است؟

● ارزشهای سازمان کدامند؟

● سازمان می‌خواهد در آینده چه باشد و جهت‌گیری آینده آن چیست؟

این سند بر اساس بازخوردهای درونی و بیرونی و توسط مدیریت ارشد، مورد بازنگری قرار می‌گیرد.

استخراج و یا بازنگری هدفهای استراتژیک و CSFs - هدفهای استراتژیک، هدفهای کلانی هستند که شرکت در راستای مأموریت و تحقق چشم‌انداز، باید به آنها دست یابد.

● این هدفها از کجا استخراج می‌شوند؟ بیانیه مأموریت و چشم انداز.

● تعیین هدفها بر عهده کیست؟ مدیریت ارشد سازمان (با مشاورت خبرگان)

| حوزه‌های CSFs (ارزش آفرین برای مشتری) | | | | | | | اهداف استراتژیک |
|---------------------------------------|-------|------|--------|--------|--------|-------|------------------------------------|
| برند | شراکت | خدمت | کاربرد | انتخاب | دسترسی | کیفیت | |
| | | x | | | x | x | قابل اعتماد بودن |
| | | | | x | | x | پیشرو و سرآمد |
| x | | | x | x | x | | کسب سهم اصلی از بازار |
| | | x | x | x | | x | ارائه‌دهنده راه حل در صنعت تاسیسات |
| | | x | x | | | x | توسعه و ایجاد تحول در صنعت تاسیسات |
| | | x | | x | x | x | افزایش رفاه عمومی جامعه |

(جدول ۱) مثالی از چگونگی تعیین حوزه‌های اولویت دار CSFs

• ابزارهای کمکی برای تعیین هدفها، کدامند؟ خود ارزیابی SWOT، Force 5، PEST ...

• هدفها، وزن یکسان دارند؟ لزوماً این طور نیست و متناسب با عوامل محیطی، هر ساله مورد بازنگری و اولویت بندی قرار می گیرند.

فاکتورهای کلیدی موفقیت، باید برای فرایندی هستند که به منظور تحقق هدفهای استراتژیک، پیش روی شرکت قرار می گیرند. در واقع CSFs هدفهایی هستند که در یک مقطع زمانی مشخص، پیش بینی می شوند. دستیابی به آنها از راه بهبود یا مهندسی مجدد فرایندها، بیشترین اثر را در پیشبرد یک یا چند هدف استراتژیک دارد.

• فاکتورهای کلیدی موفقیت، چگونه تعیین می شوند؟

• ابتدا، حوزه های اولویت دار CSFs تعیین می شوند (جدول ۱). حوزه های CSFs همان حوزه های ارزش آفرین برای مشتری می باشند که شرکت با موفقیت می تواند در آن حوزه ها به هدفهای استراتژیک خود نزدیک شده و در نهایت بهره مند شود. از بین این حوزه ها، حوزه هایی که در وضع موجود شرکت و بازار رقابت، بیشترین ارزش را می توانند بر مشتریان شرکت، ایجاد کنند به عنوان حوزه های اولویت دار انتخاب می شوند.

• سپس حداقل یک و حداکثر سه CSFs در هر حوزه اولویت دار تعریف می شود (جدول ۲).

تدوین و یا بازنگری نقشه استراتژی برای هر یک از هدفهای استراتژیک - نقشه استراتژی، نموداری است که برنامه کلی شرکت را برای نیل به هدف استراتژیک

مورد نظر، در قالب تحقق هدفهایی مرتبط و معمولاً در چهار منظر: مالی، مشتری، فرایندها، و رشد و یادگیری تعریف می کند. یک نقشه استراتژی ممکن است فقط برای یکسال ترسیم شود و در واقع شرکت، تحقق هدفهای آن استراتژی را طی یکسال، انتظار داشته باشد و یا ممکن است متناسب با میزان موفقیت در رسیدن به هدفها و یا با توجه به شرایط رقابت تغییراتی در نقشه استراتژی به طور سالانه اعمال شود و یا به طور کل نقشه استراتژی تغییر کند.

CSFs در ترسیم این نقشه چه اثری دارند؟

CSFs به عنوان هدفها در منظر فرایندها تعریف می شوند.

• فرایندهای اصلی اولویت دار (فرایندهایی که بیشترین تاثیر را در بهبود شاخصهای ارزیابی CSFs دارند) در نقشه استراتژی، در منظر فرایندها قرار می گیرند.

• رویکرد پشتیبانی در نقشه فرایند و در منظر رشد و یادگیری تعیین می شود.

• هدف منظر رشد و یادگیری به منظور پشتیبانی از فرایند اولویت دار و تحقق CSFs، متناسب با رویکرد منتخب تعریف می شود.

• انتظار می رود تحقق هدفها در منظر فرایندها و رشد و یادگیری، تحقق هدفهایی در منظر مشتری و مالی را سبب شوند.

• میزان کفایت اقدامات و برنامه های شرکت، در نهایت به نسبت تحقق هدفهای

مالی، مورد ارزیابی قرار می گیرند. تنظیم کارت امتیازی متوازن - در این مرحله برای هر یک از هدفها در منظرهای چهارگانه، دست کم یک شاخص کلیدی عملکرد شناسایی شده و هدفهای کمی برای هر یک از KPIs در منظرهای مشتری و مالی (به عنوان نتایج) بایستی متناسب با هدفهای کمی تعیین شده در منظر فرایندها و رشد و یادگیری (به عنوان توانمند ساز) باشند.

تعیین اقدامات و برنامه هایی که بایستی به منظور تحقق CSFs انجام شوند - اقدامات و برنامه های واحدهای زیر مجموعه شرکت، در راستای تحقق هدفهای کمی تعریف شده برای هر یک از شاخصهای کلیدی عملکرد، تعریف شده و به تصویب می رسند. مجموعه این اقدامات و برنامه ها بایستی تحقق فاکتور و یا فاکتورهای کلیدی عملکرد را سبب شوند.

• ابتکارها ممکن به منظور تحقق هدفهای کمی شناسایی می شوند.

• ابتکارها را می توان به کمک مدل امتیازی در برابر معیارهای زیر، رتبه بندی کرد:

- تاثیر بر تحقق CSFs،

- پیش بینی بهای تمام شده،

- ارزش فعلی خالص،

- زمان لازم برای اجرا،

- میزان وابستگی به سایر ابتکارها،

- ریسک و یا پیچیدگی اجرا.

• مجموعه متوازی از ابتکارهای اولویت دار به عنوان اقدامها و برنامه ها تعیین می شوند.

| اهداف استراتژیک | حوزه اولویت دار CSF | CSFs |
|------------------------------------|---------------------|-------------------------------------|
| قابل اعتماد بودن | دسترسی | تحویل به موقع محصول |
| پیشرو و سرآمد | انتخاب | عرضه محصول جدید جهت پوشش نیاز مشتری |
| کسب سهم اصلی از بازار | دسترسی | اخذ نمایندگی های جدید در بازار هدف |
| ارائه دهنده راه حل در صنعت تاسیسات | کاربرد | ارائه کاربرد جدید از محصول |
| توسعه و ایجاد تحول در صنعت تاسیسات | کاربرد | ... |
| افزایش رفاه عمومی جامعه | خدمت | ... |

(جدول ۲) مثالی از چگونگی تعیین CSFs مرتبط با اهداف استراتژیک

● در برخی موارد ممکن است این اقدامها و برنامه‌ها در برخی منظرها از جمله منظر مالی و یا مشتری تعریف نشوند.

اجرای اقدامات و برنامه‌ها - معمولاً
برنامه‌ها و اقدامات برای یک افق زمانی کمتر از یکسال و متناسب با هدفهای کمی مورد انتظار در هر یک از هدفها تعریف شده و بایستی تا پایان سال اجرا شوند و نتایج آنها قابل ارزیابی باشد. از آنجاکه در برخی مواقع، تحقق هدفها در یک نقشه استراتژی ظرف یکسال عملی نیست، برنامه‌ها و اقدامات طی دو سال یا بیشتر، در تکمیل یکدیگر تعریف و اجرا می‌شوند.

ارزیابی و کنترل اجرای اقدامات و برنامه‌ها - هر برنامه یا اقدام، پس از تصویب در مرحله اجرا، در تطابق با میزان تحقق نتایج مورد انتظار تعریف شده در همان برنامه یا اقدام و رعایت محدوده زمانی مورد نظر و هزینه‌های پیش‌بینی شده، به روشهای مرسوم کنترل پروژه، مورد کنترل و ارزیابی قرار می‌گیرد.

ارزیابی تحقق هدفهای کمی - تحقق هدفهای کمی، مهمترین گام در تحقق هدفها در منظرهای چهارگانه و در نهایت هدف منظر فرایندها(و یا CSFs) تلقی شده و امید می‌رود که با تعریف درست این هدفهای کمی و تحقق آنها بتوانیم به فاکتورهای کلیدی موفقیت شرکت پاسخ داده‌باشیم.

● در صورت عدم تحقق هدفهای کمی ممکن است:

● برنامه‌ها و اقدامها به طور موفق اجرا نشده‌باشند،

● برنامه‌ها و اقدامها به درستی انتخاب و تعیین نشده باشند،

● هدفهای کمی واقع بینانه تعیین نشده باشند.

در نتیجه، کارت امتیازی متوازن و برنامه‌ها و اقدامها بایستی بازنگری شوند.

ارزیابی تحقق فاکتورهای کلیدی موفقیت
- یک فاکتور کلیدی موفقیت، هدفی در راستای یک یا چند هدف استراتژیک شرکت است که معمولاً در قالب نقشه استراتژی، طی یک سال یا بیشتر با اجرای برنامه‌ها و اقدامات سالانه، محقق می‌شود.

فاکتورهای کلیدی موفقیت، اولویت‌دار ترین هدفهای کوتاه مدت و یا میان مدتی هستند که در راستای هدفهای استراتژیک تعریف می‌شوند.

● در صورت عدم تحقق فاکتورهای کلیدی موفقیت؛ علاوه بر دلایل عدم تحقق هدفهای کمی ممکن است:

- فرایندهایی که در ارتباط با هدفهای منظر فرایندها(همان CSFs) انتخاب شده‌اند، کلیدی‌ترین فرایندها نبوده باشند.

- در منظر رشد و یادگیری، پشتیبانی لازم برای فرایندها لحاظ نشده باشد.

نتیجه‌گیری

در الگوی طراحی شده در شرکت سوپرپایپ اینترنشنال، هدفهای استراتژیک بر اساس بیانیه ماموریت و چشم انداز بلند مدت شرکت تعیین و فاکتورهای کلیدی موفقیت هر کدام شناسایی می‌شوند. این فاکتورها به عنوان هدفهای منظر فرایندی در نقشه‌های استراتژی شرکت قرار گرفته و هدفهای سایر منظرها متناسب با آنها تعیین می‌شوند. کارت امتیازی متوازن به عنوان ابزار برنامه‌ریزی؛ هدفهای کمی، اقدامها و ابتکارهایی را که برای تحقق هر یک از هدفها در منظرهای چهارگانه و از جمله فاکتورهای کلیدی عملکرد، را که لازم است تبیین کرده و مبنایی برای کنترل و ارزیابی عملکرد اقدامات فراهم می‌کند. در نهایت موفقیت استراتژی‌ها که در قالب نقشه‌های استراتژی تجلی یافته‌اند، بر اساس میزان تحقق اهداف منظر فرایندی (CSFs) و متناسب با آن، ارزشهای خلق شده برای مشتریان و منافع مالی حاصله برای شرکت، مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. اطلاعات میزان تحقق CSFs می‌تواند موجب بازنگری هدفهای استراتژیک و حتی اصلاح بیانیه ماموریت و یا چشم‌انداز شرکت گردد، بنابراین این الگو، چرخه طرح ریزی، اجرا، کنترل و اصلاح دمیگ (PDCA) را نیز شامل می‌شود.

مهمترین ویژگیهای الگو عبارتند از:

- فاکتورهای کلیدی موفقیت در حوزه‌های ارزش آفرین برای مشتریان، جستجو شده، به عنوان هدفها در منظر فرایندها تعیین می‌شوند.

- فرایندها بازوی اجرایی تحقق استراتژی‌ها

هستند.

- یکپارچگی و هم راستا بودن هدفهای مالی، مشتری، فرایندی و زیرساختی، با ترسیم نقشه استراتژی تضمین می‌شود،
- کم و کیف ابتکارها و برنامه‌ها در برابر تحقق هدفهای کمی قابل ارزیابی و بازنگری است.

- کم و کیف برنامه‌ریزی و هدف گذاری در برابر تحقق CSFs قابل ارزیابی و بازنگری است.

- بازخوردهای توانمندی شرکت در فرایندها، می‌تواند منجر به تغییر هدفهای استراتژیک و یا بیانیه ماموریت و چشم‌انداز شرکت شود.

- استراتژی به کمک کارت امتیازی متوازن به سطوح اجرایی سازمان منتقل می‌شود. □

منابع:

۱. قشمی، آرشد: بررسی رابطه فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک و اندازه سازمان، گردهمایی بزرگ سالانه مدیران کشور، سازمان مدیریت صنعتی، آذر ۱۳۸۵.

۲. غفاریان، وفا و کیانی غلامرضا: استراتژی اثربخش، نشر فرا، ۱۳۸۰.

3. Mintzberg H., J.B. Quinn & S. Ghoshal, The strategy Process, Prentice- Hall, 1999.

۴. غفاریان، وفا و دیگران: معانی نوظهور در مفهوم استراتژی(مجموعه مقالات)، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۳.

۵. غفاریان، وفا و کیانی. غلامرضا: پنج فرمان برای تفکر استراتژیک، نشر فرا، ۱۳۸۴.

۶. کاپلان، رابرت اس و نورتون. دیوید پی: نقشه استراتژی: تبدیل دارایی‌های نامشهود به پیامدهای مشهود، ترجمه حسین اکبری و سایرین، گروه پژوهشی صنعتی آریانا، ۱۳۸۴.

7. R. Charan & G. Colvin, "Why CEO's Fail" Fortune 21 June 1999.

۸. کاپلان، رابرت اس و نورتون. دیوید پی، سازمان استراتژی محور، ترجمه پرویز بختیاری، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۳.

9. Smith R., Business Process Management and the Balanced Scorecard (using process as strategic drivers), John Wiley & Sons, 2007.

10. Oakland John S., Total Organizational Excellence (achieving world-class performance), BH, 1999.

● مهرداد یوسفی: کارشناس مهندسی صنایع و مدیرعامل شرکت سوپرپایپ اینترنشنال

● امید حائری: کارشناس ارشد مهندسی صنایع، مدیر طرح و توسعه شرکت سوپر پایپ